

PRIMECZ Henriett

# ÉTIKUS ÉS ÉMIKUS KULTÚRAKUTATÁSOK

Jelen cikk az összehasonlító kultúrakutatásokat mutatja be és csoportosítja aszerint, hogy étikus vagy émikus kutatásokról van-e szó. A szélesebb körben ismert dimenzionális modelleken túl (Kluckhohn és Strodtbeck, Edward T. Hall, Geert Hofstede, Fons Trompenaars és Charles Hampden-Turner, Salom H. Schwartz, GLOBE-kutatás) a szerző röviden ismerteti a kulturális metafora (Gannon) elméletét, és három példával (portugál bikaviadal, izraeli kibuc és mosav, thai királyság) meg is világítja, miben nyújt több ismeretet (megértést) ez a kultúrafeltérési módszer a korábban bemutatottaknál és ugyanakkor mire nem alkalmas a módszer. Végül a *kulturstandard* módszer ismertetésére kerül sor, amely sajátos ötvöze az émikus és étikus kutatásoknak.

A menedzsment-szakirodalomban az 1980-as évektől egyre nagyobb érdeklődést kiváltó téma a szervezeti, illetve a nemzeti kultúrák leírása. A XXI. századra olyan mennyiségű szakirodalom született a témában, hogy első közelítésben a módszerek és modellek nagy választéka nem segíti, hanem gátolja az egyéni kutatást. Az évfolyamdolgozatot, szakdolgozatot író hallgatónak, a kezdő kutatónak először el kell döntenie, hogy milyen módszerrel gyűjt adatot, melyik modellt alkalmazza a kutatása során. Gyakorlottabb kutatók gyakran elköteleződnek egy konkrét módszer mellett, amelyet aztán későbbi kutatásaik során következetesen alkalmaznak. Tanulmányomban azt mutatom be, hogy a különböző ismert kultúrakutatói módszerek milyen előfeltevésekre építenek és ez által milyen kutatásra alkalmasak. A módszerek leírását segíti az étikus-émikus típusok szétválasztása és bemutatása. Végül amellet érvelek, hogy a kutatásnak előnye a módszer-tani sokszínűség, és a kutatás céljának leginkább megfelelő módszer(ek) kiválasztása jobb eredményt hoz, mint az egyetlen módszer ismétlődő alkalmazása.

Tanulmányom nemzeti kultúrák leírásával kíván foglalkozni, természetesen elismerve azt a tényt, hogy a menedzsmentgyakorlat számára nemcsak a nemzeti, hanem a szervezeti kultúra is jelentőséggel bír. Vizsgálódásom fókusz a kultúrák leírása akár összehasonlító célzattal (a nemzeti kultúrákat össze lehet vetni egymással: ezek a komparatív kultúrakutatók vagy angolul cross-cultural research), akár az egymással kapcsolatba lépő kultúrák együttműködését, dinamiz-

musát, egymásra hatását szem előtt tartva (interkulturális kutatások). Az előbbieket rendszerint több kultúrát hasonlítanak össze bizonyos előre elfogadott kultúrávaltozók szerint, és azok tulajdonságairól „pillanatfelvétel”-t készítenek, azaz statikusak. Az utóbbiak a kultúrákat „mozgás” (interakció) közben ragadják meg, azaz dinamikusak.

## Étikus és émikus kultúrakutatók

Az étikus és émikus megközelítést Kenneth L. Pike, amerikai nyelvész alkalmazta először, amikor a fonetika (phonetics) kutatásról áttért a fonológia (phonemics) kutatásra, és különösen az érdekelte, hogy mi a viselkedésszerű oka (ma már talán kulturális okot kérdeznénk) a nyelvek hangzásbeli különbségeinek. Megfogalmazása szerint nyilvánvalóan a „phon-”, előtag utal hangzásra, így azt elhagyta; hiszen őt az *étika* (ethics) és az *émika* (emics) érdekelte. (Peterson – Pike, 2002: 11.) Ezt a kétféle megközelítést a társadalomtudományok (pl. kultúrantropológia, etnográfia, szociológia stb.) kissé módosítva alkalmazzák. A komparatív kultúrakutatók és az interkulturális menedzsment területén is vita folyik arról, hogy melyek a valódi étikus és melyek a valódi émikus kutatások, de van néhány alapelv vagy „hívó szó”, amelyben többségében egyetértenek a kutatók, a továbbiakban ezeket mutatom be.

Az étikus kutatások alapelve az, hogy a kultúrákat lehet kívülről, felülről, „madártávlat”-ból, kultúráktól függetlenül vizsgálni, és bizonyos kiválasztott szem-

pontok szerint összevetni. Az étikus kutatások alapfeltevése, hogy vannak olyan minden – vagy majdnem minden – kultúrában feltehető, bármely kultúrában értelmezhető univerzális kérdések, amelyekre egy skála mentén (vagy feleletválasztással) minden kultúra (pontosabban a kultúra tagjai) válaszolni tudnak. Az étikus kutatások tipikusan több kultúrát azonos szempontok szerint összehasonlító kultúrakutatások.

Az émikus kutatások ezzel szemben egyetlen kultúrára koncentrálnak, abban a helyi, önálló értelmezéseket keresik. Előfordulnak olyan émikus kutatások, ahol párhuzamosan több (de nem nagyszámú) kultúrát vizsgálnak, de ezekben sincsenek előre meghatározott szempontok, amelyeket mindenhol meg kell vizsgálni, viszont bármi felmerülő, helyiek által fontosnak tartott kérdés és szempont bekerül a kutatásba. Az émikus kutatások számára nem az a fontos, ami minden kultúrában megtalálható, hanem az, ami egyedi az adott kultúrában (Den Hartog et al., 1999). Az értelmezést rábízák a helyiekre, mert az émikus kutatások arra az alapfeltevésre építenek, hogy az adott kultúrát a kultúrán belüli összefüggések feltárásával lehet legjobban megismerni. A fókusz a helyi közös értelmezések felé irányul, amelyekből azonban lehet általános következtetéseket is megfogalmazni (Mármárosi – Takács, 1998). Az émikus kutatásnál a kutató teljes egészében benn van a kutatás kontextusában, míg az étikus kutatás a kutatót kívül, tőle kvázi függetlenül zajlik (Morey – Luthans, 1984).

Az étikus kutatások tipikusan nagymintás, standardizált kérdőívekkel dolgozó kutatások, ahol a válaszok reprezentativitását statisztikai módszerekkel biztosítják, törekszenek az egymással összevethető mintákra (pl. mindenhol menedzsereket vagy tanárokat kérdeznek meg). Az étikus kutatásoknál a vizsgálat szintje szükségszerűen absztraktabb (Den Hartog et al., 1999). Az elemzést is statisztikai módszerekkel végzik. A kérdőívek rendszerint önkitöltősek, amelyeket olykor jól strukturált kvalitatív módszerekkel egészítenek ki.

Az émikus kutatások inkább az etnografikus kutatások logikáját követik: részt vevő megfigyelést, esetleg strukturálatlan (vagy félig strukturált) interjúkat alkalmaznak (Morey– Luthans, 1984). A leírásokban a helyi értelmezések, a helyi magyarázatok játszanak fontos szerepet. Az émikus kutatások olyan kérdésekre adnak választ, amit a kutató előzetesen meg sem tudott volna fogalmazni, az ilyen kutatás során meglepetések, újdonságok derülhetnek ki.

A kutatók többsége egyértelműen elkötelezett abban a tekintetben, hogy az étikus vagy az émikus kutatás eredményeit tartja megbízhatóbbnak. Ezzel együtt legtöbb kutató elfogadja a másik típusú kutatás relevanciáját is, azonban módszertanilag az egyiket felsőbbrendűnek tartja, így a másikat csak az általa pre-

ferált módszer kiegészítéseként fogadja el. Tanulmányomban amellet szeretnék érvelni, hogy – lévén az egyik módszer előnye a másik hátránya és fordítva – a jobb megértést szolgálja az, ha mind émikus, mind étikus kultúrakutatást végzünk (lásd módszertani trianguláció, Kindler, 1980).

### Komparatív kultúramodellek (étikus kultúrakutatások)

#### *Kluckhohn és Strodtbeck*

Kluckhohn és Strodtbeck sokat hivatkozott kutatása 1961-ben jelent meg, bár a kutatás 1950–1951-ben zajlott. A szerzőpáros és a csapatuk öt közösséget vizsgált az Egyesült Államok dél-nyugati részén. Az öt jól elkülönülő közösség tagjai mind amerikai állampolgárok voltak: kettő közülük a navaho és zuni indián őslakossághoz tartozott, egy-egy spanyolajkú, mormon, illetve egy akkor alapított földművelő faluközösség volt. Az öt egymástól területileg nem túl távol eső közösség mégis viszonylag zárt csoport alkotott, csekély számú gazdasági és társas kapcsolat volt köztük, például szinte egyáltalán nem volt közöttük a szorosabb kapcsolatot feltételező vegyes házasság. Kultúrakutatás szempontjából izgalmas, hogy a közösségek fizikai környezete viszonylag egységes volt, így azok magyarázó hatását lényegében sikerült eliminálni. A szerzőpáros és csapatuk antropológiai módszerekkel tesztelte a meglevő modelljüket (Kluckhohn – Strodtbeck, 1961: 49-76.).

Modelljük öt dimenzió mentén vizsgálta a kultúrában jelenlevő értékeket: 1) *emberi természet*, 2) *ember-természet* (természetfeletti) viszony, 3) *időorientáció*, 4) *aktivitásorientáció*, 5) *kapcsolatorientáció*. Magát a modellt Florence Kluckhohn dolgozta ki és publikálta 1950-ben, amelyet az idézett kutatás eredményei alapján finomítottak. A szerzők explicit alapfeltevése szerint korlátozott számú olyan közös emberi probléma létezik, amelyekre minden ember állandóan megoldást keres. Ugyanakkor a megoldásukra bizonyos számú lehetséges választás létezik, azok nem korlátlanok és nem véletlenszerűek. Végül, minden lehetséges megoldás megtalálható minden társadalomban, de különböző mértékben támogatja egyik vagy másik megoldást a társadalom (Kluckhohn – Strodtbeck, 1961: 10.). A dimenziókat és a lehetséges megoldásokat az 1. táblázat foglalja össze.

Bár a szerzők hangsúlyozzák, hogy az oszlop szerinti rendezés véletlenszerű, és az adott kultúra értékrendszere elméletileg bármilyen kombinációban elképzelhető, a gyakorlat azt mutatta, hogy bizonyos kombinációk gyakoribbak. Például az amerikai kultúrát az jellemzi, hogy hisznek az emberi természet alapvető jóságában, uralkodni szeretnének a természetben,

## Az öt értékorientáció és a lehetséges variációk

Orientációk	Lehetséges variációk					
	Rossz		Semleges	Keverék	Jó	
<i>Emberi természet</i>	Változó	Változatlan	Változó	Változatlan	Változó	Változatlan
<i>Ember-természet</i>	Természettnek alávetés		Természettel harmóniában		Uralkodás a természet felett	
<i>Idő</i>	Múlt		Jelen		Jövő	
<i>Aktivitás</i>	Létezés		Létezés-valamivé-válás		Tevékenykedés	
<i>Kapcsolat</i>	Linearitás		Kollateralitás		Individualizmus	

Forrás: Kluckhohn – Strodtbeck (1961: 12)

jövőorientáltak, aktivitásorientációjukra a tevékenykedés a jellemző és individualisták. A navarro indiánok kollaterálisok, inkább tevékenységorientáltak, jelenorientáltak, igyekeznek a természettel harmóniában élni, és az emberi természetről azt feltételezik, hogy jó és rossz keveréke (Kluckhohn – Strodtbeck, 1961: 12.).

#### Edward T. Hall

Edward T. Hall amerikai kulturanropológus jelentős lépéseket tett a kulturális és nyelvi különbségek feltárása érdekében. Sokat utazott, interjúkat készített, informális beszélgetéseket folytatott külföldiekkel és külföldön élő amerikaiakkal, kiváló szemléletes példáival, szellemes hasonlataival, sőt metaforáival meggyőzően mutatott rá meglévő kulturális különbségekre. Bár munkássága roppant szerteágazó, szakterületünkön leggyakrabban két – egyébként egymással összefüggő – dolgot szokás kiemelni: a kultúrák időkezelésének különbségeit, illetve a kommunikáció kontextusát.

Hall meggyőzően mutat rá, hogy az emberek közötti kommunikáció nagyban függ attól, hogy milyen kapcsolatban állnak egymással az egymással kommunikáló emberek. Hosszú ideje együtt élő, egymást jól ismerő embereknek sokkal kevesebb információt kell átadniuk, hogy ugyanazt az üzenetet eljuttassák egymáshoz. Ahogy magyarul mondjuk „fél szavakból is megértik egymást”. Ezt nevezi Hall magas kontextusú kommunikációnak, mivel a közös tapasztalat, ismeret viszonylag nagy mennyiségű közösen „tárolt” információt eredményez, ami a kommunikáció kontextusát jelenti, ehhez képest csekély információt kell átadni. Hall ezzel szemben a bíróságokat vagy a matematikát hozza fel példának, ahol – az alacsony kontextus miatt – jóval több információt kell átadni, hogy ugyanazt az üzenetet elérjék a kommunikáló felek (Hall, 1983: 56-57.).

Hall ezzel állítja párhuzamba a különböző kultúrák bevett kommunikációs módját. A magas kontextusú kultúrák kevesebb és külső szemlélő számára meglegyetően implicit üzeneteket adnak át, az alacsony kon-

1. táblázat textusú kultúrák viszont sok és explicit információval látják el egymást. A nyugati kultúrák, azon belül is különösen a német (sőt az észak-német) kultúra kifejezetten alacsony kontextusú, hasonlóan az angolszász kultúrákhoz. Ezzel szemben a keleti kultúrák, ezen belül Hall által sokat idézett japán kultúra kifejezetten magas kontextusú (Hall, 1983: 55-59.).

Hall szerint a komplex társadalmak legalább két-féleképpen kezelik az időt: az egyik mód, hogy az eseményeket egymástól elválasztva egymás után teszik, ahogy leginkább az észak-európaiak bánnak az idővel, vagy a mediterrán modellnek megfelelően: számos dolgot tesznek egyszerre. Hall megfogalmazásában a két időkezelési rendszer olyan, mint a víz és az olaj, nem keverednek egymással. Az első megközelítést Hall monokronikus rendszernek, a másodikat polikronikus rendszernek nevezte el Hall (Hall, 1983: 41-54.). A két koncepció – Hall szerint – együtt mozog: a magas kontextusú kultúrák tipikusan polikronikusak, az alacsony kontextusú kultúrák inkább monokronikusak.

#### Nagymintás kvantitatív kultúrakutatások

##### Geert Hofstede<sup>1</sup>

Bár Hall felismerései nem nélkülözték az empirikus háttérrel, mégis a komparatív kultúrakutatás új fejezete kezdődött Hofstede munkásságával. Ez az első igazán étikusnak tekinthető kutatás a 60-as évek végén indult, azzal a feltételezéssel, hogy vannak olyan univerzális dimenziók, amelyek segítségével a kultúrák összevethetők. Az IBM amerikai központú multinacionális vállalat világszerte működő leányvállalatainál – igaz más célból – kérdőíves felmérés készült. Fontos kiemelni, hogy a kérdőív kérdéseit nem valamilyen elméletileg létező kultúramodell határozta meg, így a kutatók csak remélhették, hogy lesznek szisztematikus különbségek a kultúrák között. Hofstede módszerét sokan kritizálták, de – meggyőződésem szerint – éppen azzal tett legtöbbet a komparatív kultúrakutatásért, hogy egy más célú kérdőívvel olyan dimenziókat tárt fel, amit más módszerrel nem tudott volna. Ilyen típusú adatgyűjtésnél a kutatóknak nagyon más választása nincs is: faktoranalízissel próbálta az adathalmazból kibontani, hogy az egyes kérdésekre adott válaszokat befolyásolja-e a nemzeti hovatartozás.

Három faktort sikerült azonosítani, amelyek a szórások viszonylag nagy (37) százalékát magyarázták.



Az első faktor az elméletileg ismert Kluckhohn és Strodtbeck által emberi kapcsolatokként (Human relationships) nevezett értékorientáció volt, a második a később *bizonytalanságkerülésnek*, a harmadik pedig a *maszkulitásnak* elnevezett faktor lett. A három faktor interkorrelációja nagyon alacsony volt, így joggal tekinthetjük ezeket a változókat függetlennek (Hofstede, 1980: 82-83.). A második és a harmadik faktor e kutatásban elméletileg újak tekinthető. Hofstede elméleti okok miatt később az első faktort kettéválasztotta *individualizmusra* és *hatalmi távolságra*, ezzel természetesen növelve a faktorok interkorrelációját, azaz együttmozgását.

Az izgalmas kérdés az, hogy a dimenziók 1) univerzálisak-e, azaz minden kultúra ad-e valamilyen választ a dimenzió által felvetett kérdésre, 2) léteznek-e más univerzális dimenziók, (3) függetlenek-e egymástól a dimenziók. Ha az első kérdésre igen, a másodikra nem, a harmadikra pedig újra igen a válasz, akkor a tökéletes modell a kezünkben van, amely alkalmas arra, hogy minden kultúrát teljes egészében leírjon. Ezt maga Hofstede cáfolta meg. A első faktor kettéválasztásával a dimenziók függetlenségét éppen ő szüntette meg. A másik két kérdésre a választ pedig a kínai értékutató adta meg. Egy másik mintán (részben átfedő országokkal), más időszakban lekérdezett kérdőívet (melynek kidolgozásában nemcsak nyugati kutatók vettek részt), statisztikailag megalapozottan ismét azonosítható volt a hatalmi távolság, az individualizmus és a maszkulinitás. A bizonytalanságkerülés ugyanakkor nem volt azonosítható, bemérték viszont egy új, másik dimenziót: a *hosszú távú gondolkodást* vagy *konfuciánus dinamizmust*. Hofstede maga is úgy találta, hogy a bizonytalanságkerülés nem univerzális dimenzió, ez a nyugati gondolkodásra jellemző dilemma (Hofstede – Bond, 1988: 19.). A konfuciánus dinamizmus ezzel szemben a keleti gondolkodásra jellemző dimenzióknak bizonyult. Megoldásként nem vetette el a két, nem univerzális dimenziót, hanem mindkettőt bevette a modelljébe. Hofstede sarokkönek számító elméletének azonban vannak korlátai is: a 60–70-es évek fordulóján gyűjtött adatai hosszabb távon csak akkor állnák meg a helyüket, ha a kultúrák – ahogy ezt egyébként Hofstede feltételezi – nem változnának. Szintén problematikus a Hofstede-kutatás mintavétele: az, hogy egy multinacionális vállalat leányvállalatainak válaszadói reprezentálják-e az adott nemzeti kultúrát (például egy pakisztáni IBM alkalmazott ugyanolyan jól képviseli a pakisztáni kultúrát, mint például egy holland IBM alkalmazott a holland kultúrát) (Schwartz, 1994: 90-91.). A három kérdésre adott válasz alapján Hofstede (és később a többi modell kidolgozója is) csak szerényebb célt tűzött ki: meg tudni valami releváns dolgot az egymással összehasonlított kul-

túrákról. Ezért a kutatást alapvetően étikus jellegűnek tekinthetjük, de nem teljesen az.

### *Fons Trompenaars és Charles Hampden-Turner<sup>2</sup>*

Trompenaars kiindulópontja különbözött Hofstedétől, ő ugyanis egy létező modellhez – Talcott Parsons amerikai szociológus elméleti modelljéhez – dolgozott ki kérdőívet, amelyet empirikusan tesztelt. A modell hét dimenziója közül az első öt ember és ember közötti viszonyokkal, míg a hatodik az idő-értelmezéssel, a hetedik pedig az ember és a környezet kapcsolatával foglalkozik. Trompenaars nem is törekedett arra, hogy a dimenziói függetlenek legyenek egymástól, és az empirikus adatok alá is támasztják azt, hogy a dimenziók – ha nem is teljesen, de – erősen korrelálnak. Ez azt jelenti, hogy egy kultúra egyik dimenzióban felvett értéke alapján viszonylag pontosan meg lehet mondani, hogy milyen értékeket vehet fel más dimenziókban. Bár a dimenziók jól definiáltak, elméletileg jól különválaszthatók, mégis valószínűleg egy mélyebb (meta-)probléma különböző vetületei.

A Fons Trompenaars-hoz később csatlakozó Charles Hampden-Turner a modellt egy érdekes aspektussal egészítette ki. Szerinte ugyanis egy dimenzió két végpontja nem zárja ki egymást, hanem azokat össze lehet egyeztetni. Később közösen a kérdőív egy olyan verzióját dolgozták ki, ahol az egyes dimenziók mögött meghúzódó dilemmákra öt választ lehet adni: a dimenzió két végpontját, egy középutas, azaz kompromisszumos megoldást, és a dimenzió két végpontját összeegyeztető két szinergikus megoldást. Ennek óriási jelentősége van, hiszen nemcsak összehasonlítja a kultúrákat, hanem a kultúrák közötti együttműködést is méri, azaz – a komparatív kultúrákutatóktól tovább lépve – az interkulturális menedzsment területére léptek. Ez egyben azt is jelentette, hogy a kultúrák jellemzőit dinamizmusukban vizsgálták, és nem egyszerűen statikusan – fényképszerűen – rögzítették.

Kutatásuk étikus jellegű, mert – bár teljességre nem törekszenek – az egyre több kultúrán empirikusan tesztelt dimenzióikat univerzálisnak tekintik. Sajnos a szerzőpáros csak az egyes kérdésekre adott válaszokat mutatja be könyveiben, cikkeiben kultúránként rangsorolva, a teljes adatbázist (összesített dimenziókkal) soha nem publikálták. Ennek az lehet az oka, hogy az adatbázisuk a különböző forrásokból rendszeresen beérkező adatok miatt állandóan változik, a tudományos – és gyakorlati – közvélemény azonban üdvözlölné az adott időben teljes képet bemutató pillanatképeket is.

### *Salom H. Schwartz*

Schwartz komoly kritikával illette Hofstede kutatását, így a saját modelljét és vizsgálatát az általa összegyűjtött kritikai megjegyzések kiküszöbölésére épí-

tette. Abban egyetértett Hofstedevel, hogy a kultúrák különbségeinek univerzális dimenziókkal való vizsgálatát tekinti jó modellnek, bár Schwartz szerint egy-egy kultúra jellemzését – hogy a kultúra egyediségére fény derüljön – émius dimenziókkal is ki kell egészíteni (Schwartz, 1994: 88.). Schwartz szerint a *priori* elmélet nélkül kutató ne indítson kutatást, mert elmélet nélkül nagyon nehéz a kulturális különbségeket okozó minden lényeges értékdimenziót feltárni (Schwartz, 1994: 88.) Személyes véleményem ezzel szemben az, hogy az a priori elméletek a kutatást bizonyos előre meghatározott irányba terelik, és éppen azt akadályozzák meg, hogy valóban újdonságok derüljenek ki.

Schwartz tíz motivációs értéktípust különböztet meg: 1) *egyetemesség*, 2) *jóakarát*, 3) *konformitás*, 4) *hagyomány*, 5) *biztonság*, 6) *hatalom*, 7) *teljesítmény*, 8) *hedonizmus*, 9) *stimuláció*, 10) *önvezérlés* (Schwartz, 2003: 102.). Schwartzot foglalkoztatja a kérdés, hogy vajon sikerült-e minden értéktípust feltárni és ennek érdekében áttekinti és besorolja a saját modelljébe az ismert megelőző kutatásokat (pl. Hofstede, Hofstede – Bond stb.), de azokról csak egy megengedő állítást mer tenni: „szinte mindegyiküket be lehet sorolni a tíz motivációs típus valamelyikébe” (Schwartz, 1994: 99.). Ugyanakkor az is foglalkoztatja, hogy függetlenek-e egymástól a dimenziók vagy bizonyos választások – statisztikai értelemben – egymással struktúrát alkotva determinálnak más választásokat (pl. bizonyos értékek együttmozognak, korrelálnak vagy éppen kizárják egymást). Schwartz végül a bizonyos struktúrát alkotó, nem független dimenziók (értékek) mellett teszi le a voksát (Schwartz, 1994: 103).

### A GLOBE<sup>3</sup>-kutatás

A GLOBE-kutatás azt vizsgálja, hogy milyen kultúráváltatók hatnak a vezetésre (leadership) és a szervezeti folyamatokra (House et al., 2002: 4.), így ez a kultúrakutatás egyértelműen ok-okozati viszonyt feltételez a szervezeti siker és a kultúra között. Az előzőekben ismertetett kultúrakutatásokkal szemben a GLOBE-kutatás explicit módon célorientált, így nyilvánvalóan a kultúra szervezeti hatékonyságra és vezetésre vélhetően hatást gyakorló aspektusainak megragadására törekszik. A kutatás kvantitatív és kvalitatív módszereket alkalmaz. A kvantitatív rész olyan a társadalmi kultúrát, a szervezeti kultúrát és a vezetésk vizsgáló kérdőív, melyet a részt vevő 62 kultúra nyelvére lefordítottak. A módszertani eljárás sajátossága, hogy mind a szervezet mind a társadalmi (vagy nemzeti) kultúrára vonatkozóan méri a ténylegesen jellemző magatartást (as it is) és a kívánatosnak tartott (should be) értéket is (House et al., 2002: 4-5). A kvalitatív kutatás a kvantitatív kutatás eredményeit hivatott ki-egészíteni.

A kutatás egy kilencdimenziós modellt alkalmaz, melyet több létező elméleti modell segítségével illesztettek össze. Hat dimenzió a hofstedei hagyományokra épít: a *bizonytalanságkerülés* és a *hatalmi távolság* változatlan formában, az individualizmus két, elméletileg jól elkülöníthető dimenzióra bontva (*kollektívizmus I. és II.*), illetve a maszkulinitás dimenzió aszszertivitásra és nemi egyenlőségre bontva. A *teljesítményorientáció*<sup>4</sup> McClelland (amerikai kutató) teljesítménymotiváció (need for achievement) elméletére épül. Végül két dimenzió Kluckhohn és Strodtbeck értékorientációi közül kerül ki: a konfuciánus dinamizmussal is némi hasonlóságot mutató *jövőorientáció* kiemeli a jövőt a múlt-jelen-jövő orientációból, a *humánorientáció* pedig az „emberi természet alapvetően jó vagy rossz” kérdésre adott választ kombinálja McClelland kapcsolatmotivációjával és Putnam társadalomelméletével (House et al., 2002: 6.).

A kutatás már a céljelölésnél a szervezeti sikerre és vezetésre hatást gyakorló univerzális dimenziók feltárására fekteti a hangsúlyt, és nem törekszik a kultúrák közötti különbségeket okozó valamennyi változó feltárására. A modell nyilvánvaló törekvése az, hogy univerzálisan értelmezhető és releváns kérdéseket tegyen fel. Ezek a dimenziók, bár elméletileg jól meghatározottak, ugyancsak valamilyen szinten együtt mozognak, korrelálnak egymással. A modellalkotók nem tűzték ki célul a dimenziók függetlenségét, sőt az elméleti tisztaság érdekében dimenziókat is bontottak. Megemlítené továbbá az, hogy a bizonytalanságkerülést – melyet Hofstede ugyan meghagyott a modelljében, de ő maga szögezte le a kínai értékutatás után, hogy az nem tekinthető univerzális dimenziónak, mert a nyugati gondolkodást tükrözi, keleten nem merül ez fel (lásd előbbbb) a GLOBE-kutatás más kérdéseket kifejlesztve méri. Azt azonban Hofstedehez hasonlóan figyelmen kívül hagyták, hogy a bizonytalanságkerülés nyugati értékeket tükröz, nem értelmezhető minden kultúrában, így nem tekinthető univerzális dimenziónak, keleti kultúrákban az ezzel kapcsolatos kérdésekre adott válaszok nem megbízhatók. Ez különösen azért érdekes kérdés, mert a GLOBE modell kidolgozásában nyugati és keleti kutatók vettek részt, mivel tudatosan törekedtek a nyugati értékek dominanciájának elkerülésére. Emellett – Trompenaars-hoz és Schwartz-hoz hasonlóan – nem kontrollálták azt, hogy van-e korreláció a dimenziók között (különösen a szétválasztott dimenziók esetében), így nem biztosított a változók függetlensége.

A GLOBE-kutatás mintavételi eljárása – tanulva a korábbi modelleket (Hofstede, Trompenaars) ért kritikából – megbízhatóbb: mintavételük megadott iparágakban, meghatározott beosztásban tevékenykedők (középvezetők) körében történt, így az egyes kultúrák adatai összevethetőek.

### *Étikus kutatások exogén és endogén kritikája*

Endogén: Egyetlen modell sem lépett fel azzal az igénnyel, hogy az összes univerzális dimenziót sikerült felfedeznie, mi több, ezek egyetlen modellben való kezelése valószínűleg nem is lehetséges. Schwartzon kívül arra sem törekedett senki, hogy modelljében kizárólag univerzális (azaz mindenhol értelmezhető) dimenziók szerepeljenek. A mintavételi eljárások idővel finomodtak, így Schwartz és a GLOBE-kutatás már összevethető mintákat mutat be.

Exogén: Azt is fontos figyelembe venni, hogy ugyanannak a dolognak a különböző kultúrákban eltérő jelentése lehet. D'Iribarne hívja fel a figyelmet arra, hogy például Franciaországban egészen más jelentése van a hatalomnak, mint ahogy Hofstede azt használta, aki a nyugati kultúrára általában jellemző viszonylag kis hatalmi távolságot mért, ugyanakkor d'Iribarne rámutat, hogy ez csak a formális struktúrát érinti. Ezzel szemben létezik egy formális struktúrán kívüli státus vagy hatalmi rendszer, amelyet például etnografikus módszerekkel fel lehet tárni (d'Iribarne, 1994: 85., 93-94.). Ezzel eljutottunk oda, hogy a tökéletesen alkalmazott étikus módszer is csak egy szintig képes információt nyújtani a kultúráról, a mélyebb megértéshez émikus módszerekre van szükség. Mindezen túl az émikus módszerek adhatnak újabb ötleteket ahhoz, hogy mit érdemes étikus kutatásba bevonni.

### **Kulturális metafora, példa egy émikus kultúrakutatásra**

A kulturális metafora – ahogy a neve is mutatja – egy nehezen megragadható, absztrakt (az adott nemzet kultúrája) és egy konkrét dolog (a metafora) közötti párhuzamra épül. A lényeges közös tulajdonságok és a kreatív asszociáció a kultúra és a metafora között nagyon szemléletessé, érthetővé és érzékletessé teszi egy-egy kultúra leírását<sup>5</sup>, jóllehet egyetlen metafora – így a kulturális metafora sem – épül a tökéletes azonososságra. Gannon meghatározása szerint a „kulturális metafora egy egyedülálló, jól megkülönböztethető intézmény, jelenség vagy tevékenység, amellyel az adott nemzeti kultúra tagjai – vagy tagjainak többsége – azonosulnak vagy nagyon fontosnak tartanak” (Gannon – Audia, 2000: 91. o.).

A kulturális metaforának és az adott nemzet kultúrájának három-hat olyan tulajdonsága van, amelyet az adott nemzet tagjai közösnek tartanak a kultúrában és a metaforában. A kutatás *émikus*, mivel az válik metaforává, amit a kultúra tagjai fontosnak tartanak, amivel azonosulnak, és nem az, amit a kultúrát kívülről vizsgáló kutatók lényegesnek tartanak az adott kultúrában. Éppen ezért a kutatók a kultúra tagjaival mélyinterjúkat készítenek, teret adva az egyéni magyarázataiknak, egyéni értelmezéseiknek.

Az érvényességet a kutatók által alkalmazott *grounded theory* módszer biztosítja. A módszer részeként a kialakuló metaforát összevetik az adott nemzet történelmének, szokásainak és társadalmának szakirodalmával (trianguláció), olyan alapvető intézményt, jelenséget vagy tevékenységet keresnek, amellyel a kultúra tagjai azonosítják magukat, összevetik más jellegű kultúrakutatásokkal, hogy az ott talált értékek, attitűdök, alapfeltevések összhangban vannak-e, illetve a metaforát és az azonosított tulajdonságokat validálják más nemzetek hasonló statisztikáival (statisztikai vizsgálat) (Gannon – Audia, 2000: 98.).

Jó metaforát találni nehéz és hosszú folyamat, Gannon tapasztalatai szerint négy-öt év, amire egy találó ötletből tényleges és érvényes metafora válik. Gannon legújabb kiadású könyvében immár 28 metaforát mutat be. A metaforák a kultúra tagjai által fontosnak tartott tulajdonságokat mutatják be, ugyanakkor a kultúrával ismerkedők számára kézzelfogható információt nyújtanak könnyen érthető, könnyen megjegyezhető módon. Gannon elképzelhetőnek tartja, hogy egy kultúrára több találó metaforát lehet kidolgozni. Legújabb kiadású könyvében két különböző metaforát ismertet a kínai kultúrára: a kínai családi oltárt és a Kínai Nagy Falat. A továbbiakban három egymástól nagyon különböző példát mutatok be röviden: a portugál bikaviadalt, az izraeli kibucot és moshavot, illetve a thai királyságot.

#### *A portugál bikaviadal*

A portugál kultúrát nem (vagy csak felületesen) ismerőknek valószínűleg nem a bikaviadal lenne az első gondolatuk Portugáliával kapcsolatban, a bikaviadalról sokkal inkább a spanyol kultúra jut eszünkbe. Gannon kutatásában érdekes módon a spanyol metafora is a bikaviadal lett, azonban a spanyoltól néhány – külső szemlélő számára apró – dologban különböző portugál verzió, hűen tükrözi a portugál kultúrát és egyúttal a spanyol és portugál kultúra közötti különbségeket.

Lényeges különbség a spanyol és a portugál bikaviadal között, hogy Portugáliában nem ölik meg a bikákat a viadalban. A XVIII. században Marqueses de Pombal, a portugál miniszterelnök megtiltotta a bikaölést, miután egy híres nemes (*The Duke of Arcos*) fia meghalt a viadal során. Ez jelentősen megváltoztatta a bikaviadalt természetét, és ez összhangban van a portugál kultúrával.

Ebből fakadóan a leglényegesebb közös vonás a metafora és a kultúra között a *nyereségmentes bátorság*. A bikaviadalban nem a bika megölése a cél, hanem a bátorság és kitartás ünneplése. A portugálok ezért kevésbé tartják agresszívnek magukat, mint a spanyolok, viszont a viadalban résztvevők (cavaleiros és forcados) teljesítményétől függetlenül a közönség elismeri és ünnepli a bátorságukat. Ugyanakkor az



elszenvedett sérülések ellenére a bikaviadalt végig kell küzdeni, akár hatalmas fájdalmak árán is. A metafora ezáltal arra is rámutat, hogy a portugál kultúra fontos eleme a kitartás, amelyre akár szervezeti vagy üzleti keretek között is számíthatunk.

Egy másik fontos közös tulajdonság a metafora és a portugál kultúra között a *büszkeség a hagyományokra*. A bikaviadatok komplikált, sokszereplős menete szinte semmit nem változott az évszázadok alatt. Hasonlóan a katolikus egyház is lényegesen kevesebbet veszített a fontosságából Portugáliában, mint például Spanyolországban, ahol Franco halála után (1975) az egyház jelentősen meggyengült. A női és férfi szerepek is szinte változatlanul maradtak az évszázadok alatt. Ugyanakkor a hosszú távú bizalom rendkívül fontos a kapcsolatokban, a portugálok lassan alakítanak ki kapcsolatokat, és ennek hatása van az üzleti viszonyokra is. A változás lassú, a normáktól való eltérés ritka, és kevésbé elfogadott. A tradíciót hangsúlyozzák az innovációval szemben (Gannon, 2002: 407-407.).

#### *Az izraeli kibuc és mosav*

Meglepően kis gazdasági szerepet játszanak Izrael életében a kibucok és mosavok, mégis jól jellemzik az izraeli kultúrát: Egyedi módon kötődnek Izraelhez, megtalálható bennük az izraeli állam létrejöttét elindító cionista mozgalom szellemi hátterét adó kollektivistá ideológia és egyenlőségre épülő demokratikus eszmény, és nem jellemzőek semmilyen más kultúrára, még a diaszpórában élő zsidóságra sem Ezen felül – ha mást nem, a tényt, hogy léteznek – világsszerte ismerik, és Izraellel azonosítják.

Az első kibucot 1909-ben hozták létre, és jelenleg kb. 260 van az országban. Egy kibucnak 100-2000 tagja van, így jelenleg az ország lakosságának kb. 3%-a él kibucban (és talán nem véletlenül ilyen kevesen). A kibuc legfontosabb elvei, hogy a tagok közösen birtokolnak minden ingóságot, abszolút egyenlőség van közöttük, a döntéshozatal teljesen demokratikus, a végcélnak tekintett munka a legfőbb érték; a gyermekek felügyelete, gondozása és nevelése közös, a csoport szerepe messze túlmutat az egyén szerepén. A mosavok ezen utolsó jellemvonáson annyit enyhítettek, hogy itt az egyénnek lehet némi magántulajdona és egyéni szabadsága. A kibucok kb. 30%-a mosav<sup>6</sup>.

A kibuc tagjai nem kapnak fizetést, viszont a munkájukért cserébe a közösség biztosítja az alapvető szükségleteiket. A gyerekeket közösen nevelik, közösen étkeznek, a munkát rotálják, minden pozíciót – még a kibuc első számú vezetőjének pozícióját is – 2-3 évente cserélik. A szocializmus volt a kibucok alakításának ideológiája, és ennek nyomai tetten érhetők Izrael államban is: az oktatás ingyenes, a betegbiztosítás bárki számára elérhető, az adók magasak.

A metafora és az izraeli kultúra közös vonásai: *demokrácia, egyenlőségre törekvés, szocializmus, a kollektívizmus és individualizmus speciális keveréke, és a földdel való szoros kapcsolat*. A metafora talán legérdekesebb jellemzője éppen a legutóbbi. Bár a kibucokat eredetileg földművelésre hozták létre, ma már szinte mindegyikben folyik valamilyen ipari tevékenység. A cionista mozgalom alapja, és Izrael állam létrehozásának oka éppen az volt, hogy a zsidóság diaszpórában élt a világban, a legtöbb országban korlátozták, vagy teljesen megtiltották a földhöz jutásukat. A földdel való szoros kapcsolat erre vezethető vissza: így volt lehetséges, hogy Izrael természeti adottságai dacára a földműveléshez kevésbé szokott alapítók kemény munkával és elszántsággal virágzóvá és termékennyé tették a földet (Gannon, 2002: 285-303).

#### *A thai királyság*

Thaifölddel kapcsolatban sem valószínű, hogy a külső szemlélő legtalálhatóbb metaforaként a királyság intézményét nevezné meg, azonban a metafora elemeit és jellemzőit kibontva, mégis olyan kép tárul elénk, amely hűen tükrözi a thai kultúra ismert és kevésbé ismert elemeit, mint például a *laza vertikális hierarchiát, szabadságot és egyenlőséget*, illetve a *thai mosolyt*.

Számos más monarchiában is fontos szerepet játszik az uralkodó, mégsem eköré építik a metaforát. 1947 óta Bhombiból király uralkodik Thaiföldön, aki népszerű, nemcsak uralkodói tehetsége, kifinomultsága okán, hanem művészetszeretete miatt is, különösen pedig amiatt, hogy – királyokra kevésbé jellemző módon – jazz zenét szerez. A metaforát kidolgozó kutatók szerint a király személye tartja a nemzetet egységben.

A thai kultúrát hierarchia és vertikális kollektívizmus jellemzi, azonban a hasonlóan hierarchikus, illetve kollektivistá kultúrákkal szemben viszonylag kevés szabályt követnek, de még azokon belül is meglehetősen sok ellentmondás és feszültség van. Sok példa közül egy turisták számára is jól érzékelhető ellentmondás: Thaiföldön nagyon sok buddhista szentély van, azonban a legtöbb thai csak kiemelkedő ünnepek alkalmával látogatja e helyeket. Bár a mindennapokra nem jellemző a vallási tevékenység, a buddhista értékek jelentősen befolyásolják az iskolákat és a kultúrát.

A szabadság és egyenlőség eszménye arra a tényre vezethető vissza, hogy Thaiföldet – sok környező állammal ellentétben – soha nem foglalták el. Thaiföld egyébként a „szabadság földjé”-t jelenti. A thaiak büszkéek erre a hagyományra, és ez által magukat a nyugatiakkal egyenlőnek tartják. Ugyanakkor a thaiak, mivel buddhisták, hisznek a karmában, azaz hogy az ember viselkedésének következményei vannak a következő életében, ezáltal a vezető-beosztott viszonyban – minden hierarchia ellenére – elvárt egyfajta tisztelet.

Végül a sok felületes szemléltető megtévesztő thai mosoly arra vezethető vissza, hogy a thai értékrendben az érzelmeket és az ehhez kapcsolódó arkifejezést és testtartást kontroll alatt tartják. Meggyőződésük, hogy a harag vagy más érzelmi megnyilvánulás a szabadságot korlátozza, mivel olyan dolgokat tennének az egyének, amit különben elkerülnének. Kiváló diplomaták és tárgyalók, sokszor alaposan megtévesztve a nyugati üzletembereket, különösen azzal tetézve, hogy „nem”-et mondani nem szoktak (Gannon, 2002: 25-34.).

#### *További példák*

A metaforák kifejtése nélkül néhány további példa: az olasz opera, az amerikai football, a svéd „stuga” (hétvégi ház) és a tradicionális brit ház. Gannon legújabb kiadású könyvében (2003) megjelent új metaforák közül a dán karácsonyi ebéd<sup>7</sup>, a francia bor és az ausztrál szabadtéri tevékenységek. Oktatási tevékenységem során kidolgozható metaforákként felmerültek például a francia camembert, a finn szauna, a kanadai jéghegy, a marokkói „telefon”, a szlovén lipicai ménés, a cseh „aranykéz” és a lengyel adakozás napja.

#### *Kulturális metafora endogén és exogén kritikája*

Endogén: a Marylandben (USA) oktató Gannon rendre a hallgatóit bízza meg a kutatással, hogy tegyék meg a kidolgozás kezdő lépéseit. Az interjúalanyok zömében az Egyesült Államokban (azon belül is gyakran Washington DC-ben) élő emberek, diplomaták, külszolgálatosok, ENSZ munkatársak, egyetemi hallgatók. A választott metaforák és azok leírásai így kisebb-nagyobb mértékben reflektálnak az amerikai kultúrára, különösen a keleti-parti amerikai kultúrára. Az interjúalanyok a saját kultúrájukból kiszakítva, valószínűleg gyakran nem az anyanyelvükön, hanem angolul válaszolnak a kérdésekre. A kutatást végzőknek ugyanakkor kevesebb lehetőségük van a kapott információkat más módszerrel – pl. résztvevő megfigyeléssel, helyi dokumentumok és más írásos anyagok elemzésével – is kiegészíteni.

Ugyanakkor az érvényesség fenntartása érdekében Gannon roppant szigorú módszert (*grounded theory*) alkalmaz, amely érvényességét a fent felsorolt négy dologgal biztosítja. Így ez a módszer – bár számos új információt behoz a kutatásba – nyilvánvalóan figyelmen kívül hagyja azokat, amelyek ellentmondásban vannak bizonyos más kutatásokkal, így azokkal szemben kritikaként vagy alternatívaként nem lép fel. Kiváló példa az éppen kicsit részletesebben bemutatott a kétségtelenül erősen maszkulin bikaviadalt leíró portugál metafora. A szöveg ezt a maszkulin vonást nem hangsúlyozza, azonban a tradicionalizmus leírásakor említést tesz a női és férfi szerepek erőteljes elkülönüléséről, ami hofstede-i értelemben szintén a maszkulin kultúrák sajátja. Ezzel szemben a szöveg is hivatkozik arra, hogy Hofstede kutatásának kérdőíves eredményét

tekintve Portugália inkább feminin, mint maszkulin. A metafora kidolgozóinak itt lehetőségük lett volna a hofstedei kutatás e számtalan kritikával illetett dimenziójának megkérdőjelezésére, vitatására vagy más, ilyen témában született alternatív kutatásokra hivatkozni. Ezzel szemben a szöveg azt kritikátlanul beveszi a metaforába, kevésbé meggyőző módon<sup>8</sup> magyarázza, helyett, hogy rávilágítana az ellentmondásra.

Exogén: A kulturális metafora módszer alkalmazatlan mindarra, amire az étikus módszerek természetesen alkalmasak: nem lehet velük több kultúrát megbízhatóan összehasonlítani. Sokszor az üzleti következmények nem egyértelműek, és számos olyan dolog felbukkan a metaforában, ami felesleges ismeretnek tűnik a gazdasági együttműködéskor.

#### **A „kulturstandard” módszer**

##### *A módszer bemutatása*

A kultúra leírására is alkalmas, Magyarországon még kevésbé ismert kulturstandard módszer alapjait a flanagani kritikus eseményelemzési módszerre építve Alexander Thomas, német ipar- és kultúrapszichológus dolgozta ki. Jelenleg Thomas kutatócsoportja mellett még a Bécsi Közgazdaságtudományi Egyetemen G. Fink köré szerveződött kutatóközössége dolgozik kulturstandard módszerrel, így az elérhető publikációk zöme német nyelven íródott (Topcu, 2005).

A módszer megkülönböztető jellemzői Topcu (2005) alapján:

1. a komparatív kultúrakutatásokkal szemben interkulturális helyzetben végzett kutatás,
2. a kultúrákat meghatározó értékekkel szemben az emberi cselekvést kutatja,
3. a nagymintás kérdőíves lekérdezésekkel szemben kvalitatív módszereket (leginkább strukturáltan vagy félig strukturált interjúkat) alkalmaz,
4. univerzális kultúradimenziókkal szemben konkrét bikulturális viszonylatokban kialakult kultúraaspektusokat tár fel,
5. az „egy nemzet – egy kultúra” értelmezéssel szemben a nemzeti kultúrákon belül konkrétan meghatározott szubkultúrákat (pl. foglalkozási csoportokat) vizsgál.

Az adatgyűjtés során olyan külföldön élő és dolgozó (magyar) menedzsereket kérdeznek meg az idegen (itt osztrák) kultúrában meglepőnek észlelt konkrét szituációkról, viselkedésekről, reakciókról (ún. kritikus eseményekről), akik még nem tértek haza, de már meghatározott időt (pl. fél éve) az adott országban (Ausztriában) éltek. A kulturstandard módszerrel folytatott kutatás vonatkoztatott vagy relatív: egy adott kultúra szemüvegén keresztül észleli egy másik nemzet konkrét szubkultúráját (példánkban magyarok az osztrák menedzsereket).



A kutatás konkrét menete az alábbiak szerint zajlik (Topcu, 2005):

1. Mintagyűjtés (a fentieknek megfelelően).
2. Narratív interjúk (magyar menedzserek kritikus interakciói osztrák menedzserekkel, magyar menedzserek által feltételezett indokokra való rákérdezéssel).
3. Interjúk pontos leírása, tartomelemzése.
4. Előzetes magyar menedzser-szempontú osztrák kulturstandardok megfogalmazása.
5. Monokulturális és idegen kultúrájú külső értelmezések gyűjtése.
6. Vonatkozó irodalom és egyéb csatolódó kutatási eredmény áttekintése.
7. Előzetes kulturstandardon egybevetés a külső értelmezésekkel és a szakirodalommal.
8. Végleges kulturstandardok megfogalmazása.

A módszer révén nagyon konkrét, gyakorlatias információhoz jutunk, amelyek alapján később akár célirányos interkulturális tréningeket lehet tartani (pl. Ausztriába készülő leendő magyar külszolgálatosoknak). Ez egyben a módszer hátránya is: csak a konkrét kutatásban részt vevő kultúrák számára nyújt információt, azaz például a magyarok által feltárt osztrák kulturstandardok valószínűleg nem relevánsak például az Ausztriába készülő francia külszolgálatosoknak, számukra csak akkor tudunk releváns információt nyújtani, ha hasonlóan feltárjuk a francia menedzser által észlelt osztrák kulturstandardokat. A módszer hatalmas ráfordított kutatómunka árán viszonylag szerény, de reálisan megvalósítható célt tűz maga elé, ezt módszertanilag jól védhető módon viszi végig, praktikus, azonnal alkalmazható ismereteket nyújt. A módszer feltétlen előnye az, hogy az amúgy is létező (le nem vehető) kulturális „szemüveget” beemel a módszerbe, így ez annak integráns részévé válik. Másként fogalmazva: explicitté teszi azt, hogy a kultúrát értelmező a saját kultúrája alapján (akaratlanul) torzítja a gyűjtött információt.

#### *Mennyiben tekinthető étikusnak vagy émikusnak a kulturstandard módszer?*

A módszer émikusnak tekinthető, mivel a kutatók narratív interjúk formájában viszonylag strukturálatlan információt gyűjtenek egy kultúráról, így jó esélye van annak, hogy a kultúra leírásába korábbi (pl. étikus) kutatásokban eddig fel nem merült szempontok kerüljenek be. A módszer sajátossága az, hogy az (ideális esetben egyébként azonos kultúrájú) interjúalany és az interjúkészítő szándékoltan kívül állnak az adott kultúrán, és azt kívülről értelmezik, és nem a kultúra szereplői mutatják be saját értelmezésben saját kultúrájukat. Ez a kutatást bizonyos mértékben étikus irányba mozdítja, bár távolról sem tekinthető tipikus étikus kutatásnak.

#### *A kulturstandard módszer endogén és exogén kritikája*

Endogén: Topcu (2005) rámutat, hogy az elvégzett több kutatás ellenére a módszer még nem teljesen kiforrott, számos kérdés nyitott. Ilyen például az ún. tükrökutatás problematikája: elvetendőek-e azok a kulturstandardok, amelyek csak az egyik kultúrában jelennek meg, de fordítva nem (pl. magyar interjúalanyok beszámolnak az osztrákok ragaszkodásáról a szabályhoz, utóbbiak viszont nem tesznek említést a magyarok szabályokhoz való viszonyáról).

Exogén: A módszer étikus-émikus kontinuumon való sajátos elhelyezkedése kétféle exogén kritikát tesz lehetővé. Étikus szempontból a kulturstandard módszer eredményei nem teszik lehetővé számos kultúra azonos szempontú összehasonlítását. Arra is alkalmatlan, hogy egy kultúrát bizonyos előre meghatározott szempontok szerint (pindividualizmus, bizonytalanságkerülés stb.) írjunk le, mert egy német, egy magyar, egy japán vagy egy egyiptomi ugyanazt a kultúrát (pl. osztrákot) más-más kulturstandardokkal jellemzi. Émikus szempontból: a kutatás nem egy kultúrát vizsgál mélységében, hanem kettőt, illetve azok kapcsolatát. Valójában azonban bármilyen émikus kutatás ilyen, hiszen a „terepe” érkező kutatónak is van kultúrája, és a saját kultúrájának tükrében fedezi fel az új kultúrát. A kulturstandard módszer azonban nem enged teret a vizsgált kultúra tagjai ön-értelmezésének, hanem a kultúrával interakcióba lépett, de kvázi külsős értelmezést tekint elemzési anyagnak. Mindezekkel együtt a módszer közelebb van az émikus, mint az étikus kultúrakutatásokhoz.

#### **Összegzés**

A modellek jóságának megítélésében erősen megosztott a szakma, az étikus kutatást végzők gyakran nem is tudnak az émikus kutatásokról, és fordítva, illetve ha tudnak is, kevesebbre értékelik azokat a saját módszereiknél. Kutatóként kifejezetten fontosnak tartom a különböző módszertanok kipróbálását, és alkalmazását, mivel gyakran olyan dolgok derülnek ki, ami az elméleti ismeretek alapján preferált módszer egyedüli alkalmazásával nem került volna a felszínre.

Ugyanakkor a módszertani sokszínűségnél fontos szempont, hogy adott módszert a maga előfeltevéseinek megfelelően alkalmazzuk. Például kevés relevanciával rendelkezik az a kulturális metafora, amely a hofstedei dimenziókat magyarázza meg. Hasonlóan, ha a kritikus esetek módszerrel feltárt kulturstandardok közül elvetjük a szakirodalom által meg nem erősítetteket, vagy a nagy számú tapasztalattal alá nem támasztottakat, akkor maradnak az étikus módszerek által feltárt dimenziók, csak jóval nagyobb erőfeszítéssel jutottunk ugyanahhoz az eredményhez. A módszer

reket nem érdemes integrálni, mert akkor elvész az alternatív módszerek kínálta sokszínűség.

Modellt (vagy megközelítést) mindig az elérendő cél függvényében válasszunk: bármely megközelítést komoly kritikáival lehet illetni, így kizárólagos alkalmazásuk akár félrevezethető eredményre is vezethet.

## Felhasznált irodalom

- Bakacsi, Gy. – Takács, S. (1998): Honnan – hová? A nemzeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon, *Vezetéstudomány*, 2 sz., pp. 15-22.
- Den Hartog, D. – House, R. J. – Hanges, P. J. – Ruiz-Quintanilla, S. A. – Dorfman, P. W. – Bakacsi, Gy et al. (1999): Culture Specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *D'Iribarne, Ph.* (2002): Motivating workers in emerging countries: universal tools and local adaptations, *Journal of Organizational Behavior*, 23, p.1-14.
- D'Iribarne, Ph. (1994): The Honour Principle in the 'Bureaucratic Phenomenon', *Organization Studies*, 15/1, p. 81-97.
- Gannon, M. J. – Audia, P. (2000): The Cultural Metaphor: A Grounded Method For Understanding National Cultural Differences, in: Earley, C. P., Singh, H. (eds): *Innovations in International and Cross-Cultural Management*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000, pp. 91-106.
- Gannon, M. J. (2001): *Understanding Global Cultures. Metaphorical Journeys through 23 Countries*, Second edition, Sage Publications, London
- Gannon, M. J. (2003): *Understanding Global Cultures. Metaphorical Journeys Through 28 Nations, Clusters of Nations, and Continents*, 3rd Edition, Sage Publications, London
- Gupta, V. – Hanges, P. J. – Dorfman, P. (2002): Cultural Clusters: methodology and findings, *Journal of World Business*, Vol. 37, p.11-15.
- Hall, E. T. (1960): The Silent Language of Overseas Business, *Harvard Business Review*, Vol. 38., May-June
- Hall, E. T. (1966): *Rejtett dimenziók*, Háttér Kiadó, Budapest
- Hall, E. T. (1983): *Dance of Life: The Other Dimension of Time*, Doubleday and Co. New York
- Hampden-Turner, C. – Trompenaars, F. (2002): A mirror-image world: doing business in Asia, in: Warner, M. – Joynt, P. (szerk): *Managing across Cultures: Issues and Perspectives*, Thomson, London
- Hofstede, G. (1980): *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications, Beverly Hills
- Hofstede, G. (2001): *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, (Second Edition), Thousand Oaks, Sage Publications
- Hofstede, G. – Bond H. M. (1988): The Confucius Connection: from cultural roots to economic growth, *Organizational Dynamics*, Vol. 16, No. 4, pp. 4-21.
- Hofstede, G. (1994a): *Cultures and Organizations. Software of the Mind*, Harper Collins Business, London
- Hofstede, G. (1994b): The Business of International Business is Culture, *International Business Review*, Vol. 3, No. 1., pp. 1-14.
- House, R. – Javidan, M. – Hanges, P. – Dorfman, P. (2002): Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE, *Journal of World Business*, Vol. 37, p.3-10.
- Janson, L. (1992): Culture's Influence on Leadership, Hofstede's Four Dimensions Re-explored. in.: Sjögren, A. – Janson, L. (eds.): *Culture and Management*. Institute of International Business, Stockholm School of Economics, Indvandrarminnearket Serie A:7, Stockholm
- Kindler József (1980): A pozitívista módszertan válsága. *Világosság*. No. 8-9.
- Kluckhohn F. R., Strodtbeck F. L. (1961): *Variations in Culture Orientations*, Elmsfort, New York
- Mármárosi, A. – Takács, S. (1998): „Emic and etic” dimensions of national and organisational culture in Hungary. in: Blahó, A. (ed.): *The future in the present – changing society, new scientific issues*. Paper presented at the PhD students' first international conference. Budapest University of Economic Sciences
- Morey, N. C. – Luthans, F. (1984): An Emic Perspective and Ethnoscience Methods for Organizational Research. *Academy of Management Review*, Vol. 9., No. 1., p.27-36.
- Morris, L. – Ames, L. (1999): Views from Inside and Outside: Integrating emic and etic insights about culture and justice judgement, *Academy of Management Review*, Vol. 24. No. 4, p. 781-796.
- Parsons, T. – Shils, E. (1990): *Values and Social System*, in.: Alexander, J. C. – Seidman, S. (reds.): *ulture and Society, Contemporary Debates*. Cambridge University Press, Cambridge
- Peterson, P. (2002): *Etics and Ethics for Organization Studies. A Lesson in Contrast to Linguistics*. *International Journal of Cross-Cultural Management* Vol. 2, No 1.: p. 5-19.
- Primecz, H. (1999a): Szervezetelméletek pozitívista, kritikai realista és posztmodern megközelítése, *Vezetéstudomány*, No. 6.
- Primecz, H. (1999b): Hofstede – más szemmel, *Marketing és Menedzsment*, No. 3-4.
- Primecz, H. – Soós, Á. (2000a): Kulturális különbségek és kultúrák közötti együttműködés vizsgálata egy Magyarországon működő multinacionális és egy magyar vállalatnál kismintás, kérdőíves lekérdés alapján, *Vezetéstudomány*, No. 6.
- Schwartz, S. H. (1994): Beyond Individualism/Collectivism. *New Cultural Dimensions of Values*, in.: Kim et al., (eds.): *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications.*, SAGE Publications, pp. 85-119.
- Schwartz, S. H. (1999): A Theory of Cultural values and Some Implications for Work, *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 48. No. 1, p.23-47.
- Schwartz, S. H. (2003): Vannak-e egyetemes aspektusai az emberi értékek tartalmának és szerkezetének? In: *Kultúra és pszichológia*, szerk: Nguyen Luu Lan Anh és Fülöp Márta, Osiris Kiadó, Budapest
- Topcu K. (2005): A kulturstandard módszer, mint az interkulturális kooperációk elemzésének egyedi eszköze, *Vezetéstudomány*, No 10., p. 2-16.
- Trompenaars, F. – Hampden-Turner, C. (1998): *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*, 2nd edition, Nicolas Brealey Publishing, London

## Lábjegyzetek

- Hofstede kutatásáról és annak kritikájáról magyarul részletesen Primecz (1999b)-ben olvashatnak.
- A kutatás elméleti háttéréről magyarul és magyarországi lekérdés eredményeiről részletesen Primecz (2000)-ben olvashatnak.
- A név a „Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness” rövidítése.
- A magyarra csak pontatlanul lefordítható „need for achievement” McClelland által leírt motívumok egyike, amelyet talán „egyéni siker” motivációval lehetne pontosabban – bár nem túl magyarosan – lefordítani.
- Metaforák szerepéről részletesebben Primecz (1999a)-ben.
- Más megközelítés szerint a mosav nem a kibucok egyik alfaja, hanem egy más típusú faluközösség, ahol az egyéni és közösségi tulajdonnak egy sehol máshol nem jellemző keveréke van, ami leginkább azt jelenti, hogy „kifele” (stratégiai döntésekben) közösen lépnek fel, de a közösségen belül minden tag önálló tulajdoni és döntési jogokkal bír. (Gabi Emesz személyes közlése.)
- Dán kultúrát kevésbé ismerők számára talán fontos információ, hogy a dán karácsonyi ebéd (julefrokost) nem csak karácsonykor van, és nem ebédet, hanem inkább egész délutáni és esti társasági összejövetelt jelent.
- „Valószínűleg azért, mert a portugálok nagy értéket tulajdonítanak a földnek, a környezetnek, és a kapcsolatoknak” (Gannon, 2002: 410.)